

# 図書館運営と図書館サービスの評価について

山 本 順 一

松永俊男先生が無事に定年退職を迎えられ、さらにご自身の人生の充実に努められる節目にあたり、このつたない論稿を捧げることにいたします。わたしが前任校の筑波大学図書館情報メディア研究科から本学に着任いたしましたのは2008（平成20）年4月で、先生のご退職が09年（平成21）3月ですから、重複期間は1年間ですが、司書課程、司書講習の実施・運営については、先任教員である松永先生から懇篤なご指導を賜りました。退職後も司書課程、司書講習の運営等につき、ご協力いただけることになっています。ありがとうございました。また、今後ともよろしくお願いいたします。

さて、本論に入ることにしたい。本稿は、2008（平成20）年11月5日（水）大阪府立図書館において、府下の図書館職員に対する現職研修の一環として開催されたセミナーのひとつとして開催された場で、主催者側からいただいた「図書館運営の評価と指標」というタイトルで話をさせていただいた内容をあらためて整理し、エッセイ風に仕立て直したものである。

## 1．はじめに

所論の前提となる背景をごく大雑把に整理しておきたい。

日本の経済・社会を取り巻く環境にはそれなりに特殊日本的な部分があるとしても、ヒト、モノ、カネ、あるいは物流、金融、情報流によって、地球規模で世界が密接に結びついている現代社会にあっては、大方の現象は、程度の差こそあれ、日本を含む世界の国々や地域は国際的な同一軌道を歩んでいる。とりわけ、先進民主主義諸国の間では差異よりも類似性のほうが大きい。

20世紀の前半から中盤にかけてのひとむかし、あるいはふたむかし以前は、‘福祉（社会）国家観’が支配的なイデオロギーであった。そこでは、市民に対して（公共）図書館サービスを含む（ハズの）公共サービスの積極的提供が要請された。国や地方公共団体には、侵害的な権力行政にとどまらず、授益的な給付行政の展開が期待されたのである。日本の場合には、眼を瞞る経済成長を背景に税収は未曾有の伸びを示し、1960年代から70年代にかけて積極的に福祉行政、文化行政を推し進めた。しかし、やがて過剰な資金と資本の流動性はバブルを過熱させ、やがて国民生活は奈落に沈む。‘失われた10年’が待っていた。

かつての行政活動の基準は、形式的な意味での‘法治主義’‘法律による行政’で、効果や効率との関係はあまり意識されず、いくらかは無駄なコストを振りまいても、‘法律適合性’が確保され、関係法令や行政の内部マニュアルの文言に適合していれば‘合格’とされた。

諸外国のピンチにたった財政は、‘規制緩和’と‘民営化’による‘大きな政府’から‘小さな政府’への転換を図ったイギリスのサッチャリズム、サプライサイド経済学に基づき‘小さな政府’を目指したレーガノミックスがある種のモデルとして意識されるようになった。日本でも周回遅れで‘新自由主義’とも称される‘自己責任・競争社会肯定型国家観’が登場した。行政運営も‘適法性’基準から、民間企業の経営手法を意識し、コスト・パフォーマンス、コスト・ベネフィットを考慮したものに変わらざるを得なかった。‘ニュー・パブリック・マネジメント’論の登場である<sup>1)</sup>。1990年代、肥大した行政機構、行政事務について見直され、中央省庁等の改革に取組まれる中で‘政策評価’制度が検討された。そして、行政機関が行う政策の評価に関する法律（平成13.6.29法律86号）ができた。第1条の目的規定には「この法律は、行政機関が行う政策の評価に関する基本的事項等を定めることにより、政策の評価の客観的かつ厳格な実施を推進しその結果の政策への適切な反映を図るとともに、政策の評価に関する情報を公表し、もって効果的かつ効率的な行政の推進に資するとともに、政府の有するその諸活動について

国民に説明する責務が全うされるようにすることを目的とする」とある。各行政機関は、事前・事後に政策を評価し、インターネットの利用その他の方法によって政策評価に関する情報を国民に公表することになっている。全国各地の地方公共団体においても、国と同じように、行政活動、事務事業についての評価条例を制定している。国をあげての‘評価ばやり’である。もっとも、このように津々浦々にまで行政活動が評価されることになったわけであるが、見事な効果をあげ、国民・住民が大いに喜び、財政事情も好転したという話はついぞ聞いたためしがない。

公立図書館についても、事務と経営の合理化・効率化が求められていることに変わりはない。民間委託からPFI（Private Finance Initiative）、さらには2008年6月の社会教育3法の改正の際、国会の附帯決議にも取り上げられ、大方ではなじまないとされているが、地方自治法244条の2第3項に定められている‘指定管理者’制度の採用へと進んだところも少なからずみられる。公立図書館の運営とサービス提供についての‘評価’をめぐる動きを見ることにしたい。

## 2. 図書館の運営の‘評価’とは

### 2.1 改正図書館法の関係規定

先にふれた通り、2006（平成18）年暮れにすったもんだの揚句、教育基本法が改正された。文部科学省にしろ、教育委員会にしろ、予算規模や人員配置からも分かる通り、基本的には学校教育（それも比重は義務教育にかかっている）を主管するお役所であり、社会教育はどちらかといわなくても‘つけたり’にすぎない。児童生徒の学力の向上と学校における安全・安心の確保を引き金にした法改正の動きは翌年の学校教育3法の改正から、2008（平成20）年のねじれ国会とはいいいながら、与野党の対決も見られぬ社会教育3法の改正へと飛び火した。ここでは、図書館法の部分の改正だけにふれる。ボランティアの活用や家庭教育との連携という教育行政全般に通ずる部分が改正により付け加わったほか、大学の司書課程の位置づけが形式的に変化した。そして、

図書館法のかつて削除され空いていたところに挿入新設された7条と後続の7条の4の諸規定までがこの所論にかかわってくる。該当部分を以下に抜き出す。このうち7条の2は、従来、公立図書館だけを対象とする‘設置及び運営上望ましい基準’に言及していた18条につき、‘公立’をはずして私立図書館をも対象とするものに改め、‘総則’の部分に移動したものである（これにより行政庁は私立図書館に対して行政指導の根拠を得たことになる）。

（司書及び司書補の研修）

第7条 文部科学大臣及び都道府県教育委員会は、司書及び司書補に対し、その資質の向上のために必要な研修を行うよう努めるものとする。

（設置及び運営上望ましい基準）

第7条の2 文部科学大臣は、図書館の健全な発達を図るために、図書館の設置及び運営上望ましい基準を定め、これを公表するものとする。

（運営の状況に関する評価等）

第7条の3 図書館は、当該図書館の運営の状況について評価を行うとともに、その結果に基づき図書館の運営の改善を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない。

（運営の状況に関する情報の提供）

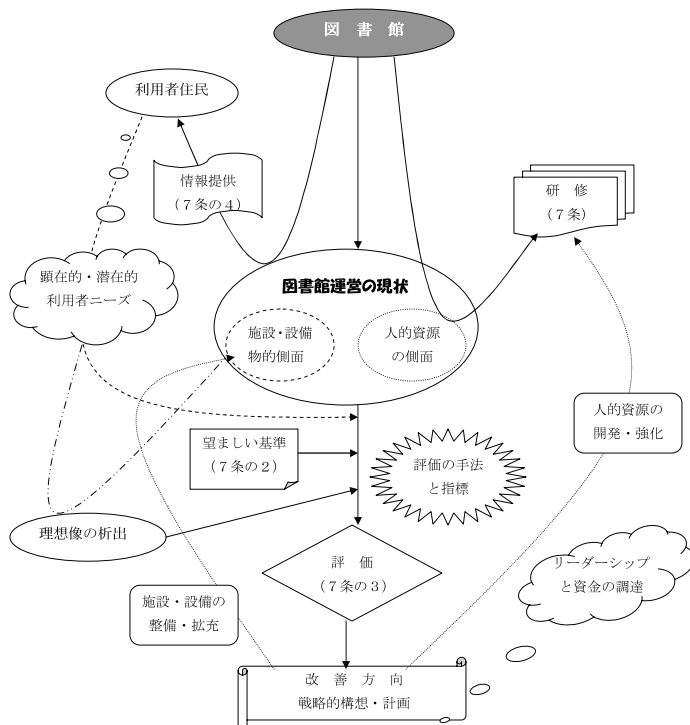
第7条の4 図書館は、当該図書館の図書館奉仕に関する地域住民その他の関係者の理解を深めるとともに、これらの者との連携及び協力の推進に資するため、当該図書館の運営の状況に関する情報を積極的に提供するよう努めなければならない。

これらの今回の図書館法改正で加えられた4つの規定を手がかりに、立法作業に携わった人たちの考えたところを自分なりに忖度し、図解したものが「図1： 図書館法が考える‘評価’の仕組み」である。後程この図をも参照しつつ、わたしが考えている図書館と図書館サービスの評価のあり方について

## 図書館運営と図書館サービスの評価について

て論じることにはしたい。

図1 図書館法が考える‘評価’の仕組み



### 2.2 図書館評価の系譜

日本が先頭を切って何かをするということは、この国の文化のありようから考えてまずあり得ない。意識的に‘図書館評価’に取り組みはじめたのは、当然、諸外国であった。その図書館評価の系譜を簡単に一瞥しておこう。筑波大学の永田治樹先生の「図書館評価の枠組みと課題」<sup>2)</sup>はコンパクトによくまとまっていると思われるので、これを手がかりに図書館先進諸国の評価の歴史を大雑把な年表風にまとめると以下の「表1： 図書館評価の沿革」になる。

表 1 図書館評価の沿革

1938年	リドレーとサイモンが‘公共サービスの測定’を取上げ、シカゴ大学ライブラリースクール、図書館のサービス基準（ALA）に言及
1930年代	‘ブラッドフォードの法則’の発見
1960年代	アメリカ図書館会の <i>Golden Age</i>
1968年	モースがオペレーションズ・リサーチの手法で‘図書館の効果’を論じる。
1970年代	アメリカは財政緊縮の時代に突入 オアが品質と価値の2つの観点から図書館サービスの良さについて検討
1977年	ランカスターが図書館が抱える現実的課題の解決手法として評価に注目
*	‘図書館評価という研究分野は.....1960年代から1970年代にかけて、主として財政的な観点から.....確立した’（永田）
1990年	ヴァン・ハウスが大学図書館の効果を測定
1992年	オズボーンとゲーブラーの行政サービスの再構築

そして、国際標準化機構の‘図書館パフォーマンス指標’（ISO11620：1998，DIS11620：2006）やこれを翻訳し焼きなおした日本工業規格の‘図書館パフォーマンス指標’（JISX0812：2007）がある。国際図書館連盟が公表しているパフォーマンス測定のガイドラインも公刊されている<sup>4</sup>。

図書館サービスの品質評価手法としては、1980年代に公表された顧客満足度を測ろうとしたSERVQUALを2000年頃から北米研究図書館協会が中心となって図書館サービスを直接の対象とするものへと練り直したLibQUAL+がよく知られている<sup>5</sup>。

### 3 図書館評価作業について

#### 3.1 誰のための図書館か？

図書館、とりわけ公共図書館を念頭におきつつその評価について論じようとするとき、分かっているようでいて、意外になおざりにされていることが

ある。それは、その図書館が一体だれのためにあるのか、ということである。日本の地方政治の本音の一端を指摘すれば、地方政治家、とりわけ首長のために作られるということは紛れもない事実であろう。首長の気持ちのなかには文化行政の振興という至極もっともな建前も間違いなくあると思われるが、対立候補と差別化するための選挙公約のひとつ、有権者にただの土建屋政治家とは少し違うと思わせようとする意識もあるかもしれない。首長を志す人の中にはきわめて人間的な人も少なくなく、図書館という建物を発注することにより、選挙で費消した借金の返済の一部にあてるための賄賂を得ようとする人がいるかもしれない。日本の政治家は国、地方を問わず、地方議員まで広げればなおさら、もとを正せば本業は土建屋という人もいたし、それに連なる人はいまも少なくないように思われる。個性豊かな建築構造物は一定の粗利益が保障されるから、土建屋さんのための図書館というのは間違っていない。

また、図書館には必要とする施設設備があるので、こうした分野の業者にとっても図書館はかけがえのない継続的収入源のひとつである。もっとも図書館を必要とする業者がいる。それは出版社である。図書館があるために出版物が売れないという業者の方が少なくないようであるし、その中には公共貸与権（public lending right）などの程度経済合理性があるか分からないような議論を吹っかける人までいるが、資料費の削減に大いに悩んでいる図書館から出版界は間違いなく一定の利益を得ている。出版界、書籍小売商のための図書館でもある。

もっと図書館と密接な利害関係を有する一群の人たちがいる。そう図書館職員である。図書館の歴史を振り返ると、図書館職員にとっては、間違いなく‘図書館職員の、図書館職員による、図書館職員のための図書館’であった。たとえば、微分積分などで死後もなお受験生を苦しめているライプニッツの本職はライブラリアンであったが、かれは図書館を住居とし、図書館業務で生活の糧を得、自分のボケ防止のために誰よりも図書館資料を利用し、ニュートンとの間で科学者としての競争も繰り広げたのである。当然、死の床は

図書館であった。こういう人たちを一般に学者図書館員 (scholar - librarian) といい、ライブニッツほど偉大かどうかを別にすれば、図書館職員のなかではそう珍しいタイプではない。素晴らしい利己主義をもった図書館職員のための図書館でもある。最近では、先進諸国共通であるが、ボランティアの方たちにとっても図書館は必要であろう。そして、諸外国ではあまり見かけられるものではないように思われるが、とくに日本では図書館業務を受託したり、指定管理者として図書館運営に携わる企業や団体にとっても図書館はなくてはならないものになっている。

最後にこれをあげるのは不適切とのそしりを受けそうであるが、実は政治と同じで、もっともそれから利益を受けそうな存在でありながら、気まぐれなエンドユーザが図書館利用者である。ヘビーユーザ (図書館の世界では月に一度以上図書館に出かけてゆく人たちを一般にこのように呼ぶことが多い) でも多くは現にある図書館と図書館サービスで満足してしまうことが多く、せいぜいリクエストと図書館協力サービス程度にとどまり、施設とサービスのレベルアップの要求を突きつけることはほとんどない。また、アメリカでは全人口の6割が図書館利用者登録をしているが日本では3割にとどまる。7割の税金を払いながら公立の公共図書館を利用しない人たち、‘潜在的利用者’は図書館とはかかわりのない日常生活を送っている。多種多様な趣味関心を持ち千差万別の利用者であるが、自ら具体的な事柄を要求したり、改善方を提示したりすることは少ない。

以上に示したように、図書館のステークホルダーは決して少なくないのである。図書館運営のあり方と図書館サービスの現状を評価するといったとき、内部か外部かという‘評価主体’だけでなく、評価の視線、視角、射程をどのようにとるかということが入り口で真剣に詰められるべきものだと思う。一定の意義は認め、評価しつつも、図書館の世界でも顧客満足度調査のつまらなさが良く指摘されるのは、特定の過去と現在の図書館サービスの消費者である利用者の満足度は相対的に水準の低いサービスに安住する傾向に資する懸念があるからである。あえて抽象的な言い方をすれば、現在の利用者以



## 図書館運営と図書館サービスの評価について

外のいずれのステークホルダーからも距離を置き、将来の当該地域社会の精神的・文化的な発展と賢明で心豊かな将来世代の育成を願う‘図書館の神様’の眼差しを評価の軸に据えることが望まれる。

### 3 - 2 評価結果の先取り

特定の公共図書館の運営とサービスの提供について評価しようとするとき、目的は将来の改善に向けての一助とすることにある。行政サービスの改善を目指す活動のひとつにほかならない。ということは、評価の結果、関係者一同ががっかりしてやる気をなくさせるようでは意味がない。また、その結果が大甘で‘パーフェクト、ハナマル、完全無欠’ということで、関係者を天狗にしてしまうのも将来への改善に資するところは小さい。ということは、評価結果は仮に100点満点で評価するとすれば、‘ちょっと落第で大いに頑張ればうーんとよくなりますよ’という50点から、‘まずよくがんばりましたね、上には上がありますよ、これからも努力しましょう’という80点あたりの幅で採点、評価する‘教育的’なものでなければならない。

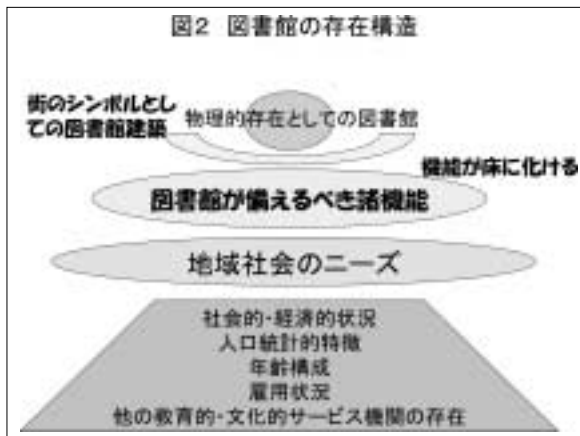
個人や組織が無理なく頑張れるのは‘仮想敵’‘よきライバル’をもつことにある。類似団体が設置し、競合する図書館の状況と比較すること、あるいはベスト・プラクティスと目される図書館と比較することが有意義である。世界的にも、どの分野においても、このやり方は普及している。別の観点を提示すれば、固有の課題を措定し、‘オンリーワン’を目指し、全国的にもユニークな図書館サービスを目指すというゆき方もある。

それからもうひとつ評価をするときに考えなければいけないのは、時系列的な比較ができ、運営やサービスの向上ないしは低下が明確になる仕組みでなくてはならない。

### 3 - 3 図書館運営と図書館サービスの現状評価

物理的存在である公共図書館は、そのまちの行政が力を入れていようといまいと、‘都市の顔’、‘街のシンボル’としての一面をもっている。その図書

館の存在意義は、図書館に対する顕在的、潜在的な‘地域社会のニーズ’にどの程度まともに応えようとしているか、応えているかということにある。「図2 図書館の存在構造」に示したように、図書館に対する客観的な地域社会のニーズのありようを明らかにしようとするれば、当該コミュニティの雇用実態などの社会的・経済的状況、年齢構成を含む人口統計的特徴、ほかの教育的・文化的機関の存在など、地方公共団体が日常的に収集し、行政活動全般に利用しているデータを整理するだけで、‘図書館の神様’にはかなりのところが認識できる。



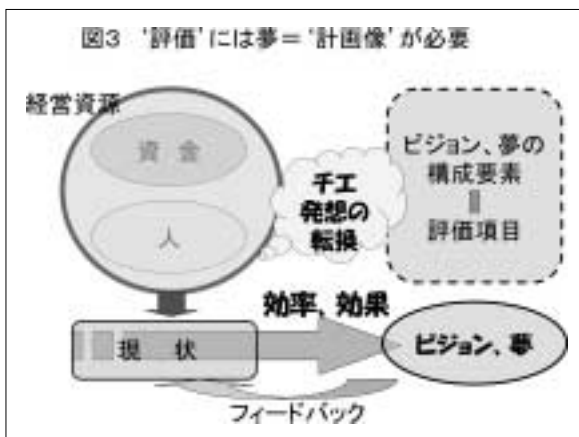
図書館に対する顕在的、潜在的な‘地域社会のニーズ’が明らかになれば、その時代の情報環境を重ね合わせれば‘砂上の楼閣’としての幻想的図書館像が見えてくる。抽象性を捨てれば、事実とデータとそれらの組合せはあるべき図書館機能、具体的な施設設備と床を浮かび上げらせ、図書館サービスを可視化するのである。これは図書館未設置地域での図書館建設の考え方であるだけでなく、個別図書館の現状と対比すべきものである。地域社会の情報ニーズを分析する際に参照すべきデータ、事項の一例をいま一度整理すると、①人口構成（性別、年齢層別、住民の多様性＝マイノリティ等、教育水

## 図書館運営と図書館サービスの評価について

準等）②管内に存在する機関・団体のデータ（教育機関、保健医療機関、福祉施設、矯正施設、ボランティア団体等）③地元の商工・観光業等の状況、④当該図書館の立地状況、⑤地元住民の生活動線・交通流動パターン、⑥他の公私の諸機関が提供する情報サービスとネットワーク形成の状況などがそれに含まれる。

先に示した「図1 図書館法が考える‘評価’の仕組み」は、基本的には現状評価をあらわしている。図1で‘理想像の析出’としたのは客観的地域社会のニーズに依拠している。‘望ましい基準’（図書館法7条の2）は外在的なナショナル・ミニマムとでも見るべきものである。

### 3 - 4 評価は‘夢’との対比



「図3 ‘評価’には夢＝‘計画像’が必要」を見てほしい。図書館運営と図書館サービスの現状は、窮状を呈している財政のなかで辛うじて与えられた経営資源、すなわち当該地方公共団体の中で割かれている人的資源と割り当てられたハード、ソフトにあてられる資金の関数である。この現状をあるがままその時点で評価しようとするときのやり方はうえに述べたとおりで

ある。また、外挿法などの哲学なき予想手法等により、従来用いられていた貸出冊数や年間一人あたり貸出冊数などの基準時からのトレンド予測値との比較による評価も同様に見える。

しかし、現状のニーズを一定程度満たし、将来への図書館運営と図書館サービスの評価とするためには地域ごとの固有の‘理想像’と対比する必要がある。図書館の現状から、地域に現在住む人とこれからそこで生活する人たちが共有できる当該図書館の‘ビジョン’‘夢’‘共同幻想’を描き出す必要がある。どのようにしてコンセンサスを得るのが問題となる。公開 住民参加 - 包摂...のプロセスが求められる。この‘ビジョン’‘夢’の実現過程を評価しようとするれば、そこで求められる質・量の変化を測れる評価項目、評価指標を設定しなければならない。息の長い先を見通した適切な白昼夢を創造する知恵と発想の転換は、必ずしもレディーマイドの評価項目や評価指標でカバーしきれないこともあり得るかもしれない、オーダーメイドのそれらを考案するときにも発揮されなければならない。評価は通常5年程度のスパンで実施されることが望ましいとされており、そのときには予想態とされていたものと現実態との相違にもとづきフィードバックが行われ、軌道修正が続けられる。

### 3 - 5 図書館の計画的発展のための評価の基礎

少し原理的なところに立ち返る。それぞれの図書館について、固有の地域社会のニーズに基礎をおくある種の理想的図書館像が評価作業の前提としてであると述べた。しかし、その理想的図書館像は合理的に組み立てられなければならない。そこでは、①当該図書館の固有の存在意義・諸目的の確認（‘mission statement’ともいわれる）そこから演繹される②短期・長期の諸目標の体系、諸目標と、それらを一歩ずつ実現するための③戦略、事務事業の展開と日常的活動実績の測定、を分節する必要がある。

いささか抽象的な方向性を示した個々の（A）図書館の発展構想、それを具体的なイメージとした（B）中期的な戦略的計画、さらに個別の事務事業の体

系にブレイクダウンした（Ｃ）単年度ないしは兩年度にまたがる実施計画、それら３層の計画が体系的に組み立てられ、文書化され、ネット上を含め公開されなければならない。これらの計画案の作成、採択手続も住民参加の民主主義的プロセスが期待される。財務当局原案１本ということではなく、一定期間複数の計画案がネットを含む住民の浮動的な討議に委ねられることがあってもよい。決断は‘図書館の神様’が乗り移ったものであってほしい地方議会の領分としたい。

ここで述べたことを整理すると「図４ 図書館発展計画の体系」のようになる。



### 3 - 6 評価の主体と評価の手法に関連して

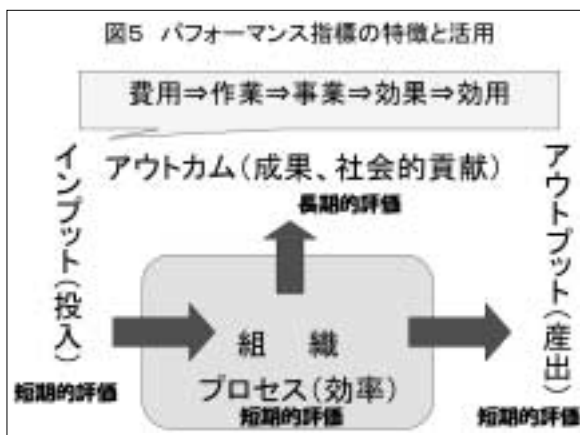
図書館の評価に限らず、なんらかの対象を評価する場合には、当事者が行う自己評価と第三者が行う外部評価がある。基本的にはこの二つのはずであるが、日本の場合はこの中間があまりにも多い。つい最近まで当該組織団体の構成員だったものが白々しい顔をして第三者を名乗り、主要なメンバーとして加わり、客観的な外部評価だと言い募るのである。外部評価、外部監査であれば、利害関係者は排除されるという英米法の基本原理、自然的正義

( natural justice ) が妥当しなければならない。それからほど遠いのが日本の組織文化である。いずれにしても自分に甘く、他人に厳しいのが人間という存在である。

また、評価をする方法としては、日常業務の副産物として生成する業務統計を主として利用し、分析評価するやり方、評価したい項目を質問票として設計し、アンケート調査を行い統計的に処理する方法、そして行き当たりばったりに行うインタビュー調査、ないしはアンケート調査にならってあらかじめ審尋することがらを想定しておいて一定の幅で臨機応変に実施する半構造化アンケート調査などがあり、個人ではなくグループを対象として実施することもある。これらの調査のひとつないしは組合せで評価のための調査が行われるのである。

### 3 - 7 評価指標の考え方

図書館の運営とサービス提供を評価しようとするとき、できるだけ関係者が ‘客観的’ と思え、納得できる指標によって説明されることが求められる。神がかり的なご託宣では説得力がなく、適切な対応へと導くことはできない。



「図5 パフォーマンス指標の特徴と活用」を用いて説明することにする。一定の計画（plan）、シナリオにしたがって、それを実行（perform）し、果たした成果を測る尺度についてはいくつかの考え方がある。一定の成果を得るためにどれだけの資源を投入したかという‘インプット’（input）指標がある。どれほど多くの資金と人材をつぎ込んだかということである。実行主体とその背後に存在するスポンサーの熱意と主観的意欲をあらわす指標である。多ければ多いにこしたことはなく、この量の多寡は他の事務事業と比較したときの優先順位が如実に示される。

組織、この場合は図書館であるが、図書館が資金と人的資源を利用して目標の実現に向けて努力、活動を展開する。その結果が貸出冊数や各種イベントの開催、図書館ポータルへのアクセス件数となってあらわれる。‘アウトプット’（output）指標である。客観的な結果を示している。これが、血と汗と涙の結晶であるのか、惰性と怠惰の産物であるのかは、当初の計画中に示された期待値、予想値との比較によって一定程度理解することが出来る。

この‘アウトプット’を‘インプット’と関係付けることによって、投入資源の単位あたりのプロセス（効率）を認識することができる。過去と比較し、また類似団体の設置する図書館と比較したとき、投入資源の単位あたりの数値が高ければ、相対的に生産性が高い、ないしは合理的な業務運営がなされているということになる。

‘インプット’指標、‘アウトプット’指標、‘プロセス’指標は、一定の時点での単独・比較の評価ないしは社会的経済的変動が小さな3年から5年程度の期間を意識した、概して短期的な評価をあらわすものである。これに対して、最近、‘アウトカム’（outcome）指標なるものが評価の業界ではもてはやされている。短期的で刹那的な成績、評価に一喜一憂している、教育産業を含む、近年の資本主義社会を反映したもののようにも思える。というのは、（図書館が）従来と比較してこのように（素晴らしく）変貌した、変化することにより社会的貢献の程度が増大したという‘長期的評価’の視点が大切で、アウトカム指標はそこをねらっているというのである。そうはいって

も、複雑な関数をこしらえ、素人を煙に巻くというのでは説得力が薄いので、これまでのインプット指標、アウトプット指標、プロセス指標を組合せ、少し細工する程度のものにしかならないとすれば、実はそんなに長期的な指標ともいえない。従前図書館の世界で用いられてきた諸指標を論理的な操作により導き出すことができる程度のものであれば、大騒ぎするようなものではない。

大切なのは、‘理想とする図書館像’の変化を捉える諸側面を記述する項目を丹念に拾い出し、新たな評価項目を立て、インプット、アウトプットの定量的・定性的なデータを積み重ねることのように思われる。言葉を換えれば、能天気大衆社会の図書館における貸出至上主義からの脱却といっても良いのかもしれない。貸出指標は重要ではあるが、図書館の総合的機能を語るひとつの指標にとどまるものである。

少し脱線しておこう。なぜ最近欧米では評価作業に従事するにあたって、ことさらに‘パフォーマンス’や‘パフォーマンス指標’という言葉が用いられるようになり、いつものように日本の識者と呼ばれる方たちが追随することになったのか。そこには社会経済的、政治行政的な背景をともなっているはずである。国際標準化機構のものを翻訳した日本工業規格の‘図書館パフォーマンス指標’(JISX0812:2007)にあたってみたい。同書には‘パフォーマンス’という言葉については、「図書館が利用者に提供するサービスの有効性、ならびにサービスを提供するための資源の配分、および利用における効率性」と定義されている。この定義にあらわれている‘有効性’‘効率性’という言葉が、税金を原資とする行政サービスのひとつである図書館サービスについても説明責任が果たせることを期待している。‘パフォーマンス指標’については、「図書館のパフォーマンスを特徴づけるために用いられる(図書館の統計およびデータから導かれた)数値または言葉による表現」とある<sup>6</sup>。

### 3 - 8 ‘図書館パフォーマンス指標’の一覧

「図書館パフォーマンス指標」(JISX0812:2007(ISO11620:1998))を開



いて、図書館サービスの評価指標と考えられるものを整理、羅列し、現実に図書館の運営とサービスの評価作業を行おうとする場合の参考に供したい。

いい加減に誤魔化そうとすれば、エンドユーザ、図書館サービスの消費者である利用者が感覚的に素晴らしいと思ってくれればそれでいいのであろう。そのようなレベルでは表面的に‘ 利用者の意識 ’(‘ 満足度 ’ と言い換えてもかまわない)を調査すればよい。‘ 利用者満足度 ’ を調べるには、‘ とても良い ’ ‘ 良い ’ ‘ まあふつう ’ ‘ ちょっとだめ ’ ‘ すごくだめ ’ の5段階(評価法)で、開館時間の長さ、調査研究用設備の整備状況、資料の利用可能性の程度、図書館間貸出サービスの充実度、レファレンスサービスの素晴らしさ、利用者教育のレベル、図書館職員の態度の良し悪し、図書館サービス全体への印象などを尋ねることになる。

客観的にあらわされる指標をとりあげる。サービス提供業務の全般については、サービス対象者(全体もしくは特定層)の利用率、利用者(ひとり)あたり経費、人口ひとりあたり(の年間)来館回数、来館(ひとり1回)あたり経費、等があげられる。

利用者から求めのあった資料利用の提供(資料利用可能性)に関連しては、要求された資料の利用可能性がどの程度の割合であったか、要求された資料につきどの程度の割合で所蔵していたか、要求された資料についての一定期間内での利用可能性の割合、人口(ひとり)あたり館内(資料)利用点数、所蔵資料のうち利用された資料の割合、利用されない資料の所蔵率、所定の位置に正確に配架されていた資料の割合などがあげられる。

利用者から求められた資料が開架書架など利用者が自由に利用できるところに配置されておらず、閉架書庫など利用者が立ち入ることができないところに収蔵されている場合の‘ 資料出納 ’ について、利用者がカウンターの職員に依頼してから手許に届けられるまでの‘ 閉架書庫からの資料出納所要時間(中央値)’ や、利用者に対する読書案内やレファレンスサービスに関連しての資料が特定されてからの職員の手による‘ 開架書架からの資料探索所要時間(中央値)’ なども指標となし得る。

資料の貸出サービスに関連してでは、所蔵資料1点につき平均して年間何回貸出されたかを示す‘蔵書回転率’、人口（ひとり）あたり貸出（資料）点数、人口（ひとり）あたりの特定時点における貸出中の資料点数、平均して資料1点の貸出に要する経費、職員（ひとり）あたりの貸出（点）数、所蔵資料（1点あたり）の年間貸出率などがあげられる。

外部機関からの資料提供、いわゆる図書館間相互協力（ILL）については、図書館間（相互）貸出の迅速性、すなわち未所蔵の特定資料を所蔵館に依頼をしてから届くまでの日数があり、レファレンスサービスについては‘正答率’がある。

利用者が必要としている資料の情報探索については、タイトル目録（を利用しての）探索成功率、主題目録（を利用しての）探索成功率があげられるが、蔵書データベースが整備されている図書館ではことさらに分ける意味はないであろう。所蔵目録、蔵書データベースの整備状況のレベルを示したいのであろう。

図書館に備えられている施設設備の状況をあらわす指標としては、図書館に期待される施設設備が備付けられているかどうか、それらの施設設備の利用率（稼働率）、閲覧席やキャレルの（座席）占有率、コンピュータシステムが利用できるかどうか、またインターネット接続の有無、利用状況などが考えられる。

資料の受入では、受入に要する時間（中央値）があろうし、整理業務に関連していえば、整理に要する時間（中央値）があげられるし、目録作業ではタイトル（1点）あたり目録作成経費がある。

利用者サービスについては、人口（ひとり）あたり利用者サービス従事職員数（常勤職員換算）（常勤職員換算の職員全体の規模において）職員の利用者サービス（に）従事（している職員の比）率などがあげられる。

JISX0812：2007（ISO 11620：1998）が掲げている‘図書館パフォーマンス指標’を紹介したが、デジタル・ライブラリー機能を評価する指標が希薄であるのが大きな難点であろうし、利用者教育や図書館サービスの促進、い

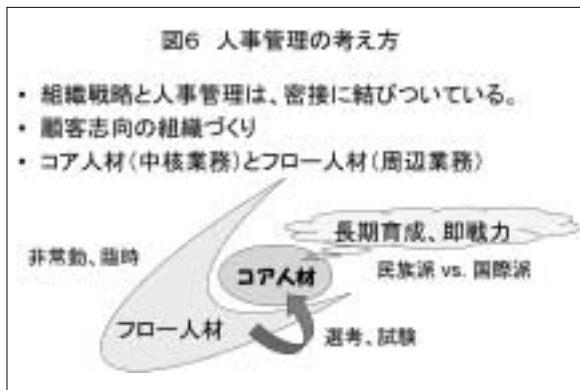
わゆる図書館マーケティングに関する評価指標が欠けている。

#### 4. ‘人’の問題

多くの公共サービスがそうであるように、図書館もまた建物、施設設備といった物的構成部分と人的資源という大きく2つの要素から構成される‘営造物’である。物理的構成部分についても一定水準のものが用意されないと、いくら優れた人材を投入してもその素晴らしい能力を発揮できる余地はない。ひとむかし前‘サイブラリアン’という言葉が聞かれたことがあるが、これはインターネット空間、サイバースペースの水先案内人、ナビゲータという意味であったが、サイボーグ・ライブラリアンが登場してくるまでは、生身の人間のライブラリアンを必要とする。一定水準以上に整備されたハードな図書館が供給されていても、凡庸な木偶をいくら並べても効果は発揮できず、それを活かす人材が配置されなければ宝の持ち腐れである。その一方、進取の気性に富み、十分な資料知識を備え、人をそらさぬ接遇技術をもち、新しい時代が求める専門的スキルを身につけた素晴らしい人材がそれにふさわしい待遇で迎え入れられれば、現在の地域社会にかけがえのない情報提供事業者として大いに役立ち、後継者たちを育て、将来世代の生涯学習や産業振興に資する環境づくりに大いに辣腕をふるってもらうことができる。

当然のことであるが、組織戦略と人事管理は密接に結びついている。「図6 人事管理の考え方」をみてほしい。顧客志向の図書館運営と図書館サービスは、沈滞ムードが支配する図書館ではなおさら、図書館を取り巻く組織文化、組織風土の変容がなければまず困難で、せいぜい小手先のおためごかしのサービス向上、開館時間の延長、休館日の削減、若い女性職員が愛想を振りまくという程度にとどまる。官僚組織に埋もれ顔の見えない、没個性的な人間ロボットの官公吏ではない、析出された理想的図書館像という‘ビジョン’を共有した個性あふれるスタンドプレーができる人(たち)が‘パフォーマンス指標’に成果を示せる‘リーダーシップ’を発揮しなければならない。

あらゆる組織がそうであろうが、周辺の補助業務をになう‘フロー人材’とその職種、業務に固有の専門的職務をになう‘コア人材’とが区別し得る。コア人材は即戦力としてヘッドハンティングしてくるか、暖かい眼で見守りながら長期間かけて育てるかのいずれかである。組織としては、杉や檜の植林のようなものではなく、多様な人材から構成されている‘複相林’であることが不可欠であるが、コア人材についても、組織外にも著名な実力ある‘国際派’と時間をかけて育てられたその組織に過剰な愛着を持つ‘民族派’とのバランスと適度な葛藤が大切である。



最近、ヘンに売れた、それも世界的に売り上げを伸ばした作品に『図書館ねこ デューイ： 町を幸せにしたトラねこの物語』というものがある。‘訳者あとがき’<sup>9)</sup>によれば、この作品の著者ヴィッキー・マイロン (Vicki Myron) もそのようであるが、テクニシャンないしはパラプロフェッショナルと一般に呼ばれる補助業務担当職員として、アメリカの公共図書館に就職し、一定期間図書館業務の経験をしてから、図書館の館長や基幹の専門職員に求められる修士の学位を得るために図書館現場の仕事のかたわら大学院に通ったそうである。‘フロー人材’から‘コア人材’になりあがったのである。アメリカではよくあるパターンである。

効果的、効率的に図書館を運営し、高品質低コストの素晴らしい図書館サービスを展開するには、合理的な権限委任の体系を必要とする。ど素人の行政館長を据えたときの最大の欠陥は、権限委任の体系の最後の要として、さらには新規にサービスを提案・実施しようとするときに強引に反対する周囲を説得しなければならない職責に耐えられない可能性が高いということにある。図書館の世界でも、いや一般行政とは異なり、各種無駄使いのできない図書館の世界ではとくに、何もしない、なにもなくてよい館長をかつぐ‘神輿型組織’は時代にそぐわない。

図書館が擁する各種資源に責任を負う職員は管理的責任を帯び、定型的日常的業務につき権限委任の対象となる。適切な下位職員に権限を委任し、満足感をともなうであろう主体的職務遂行につき人事考課の範囲に含めることは‘ヤル気’を引き出し、向上心に結びつけ得る余地がある。職務の体系は権限委任の体系でもあるべきだ。

## 5 むすび

図書館を対象とする評価のための調査もそうであるが、びっくりするような結果が提示されることはまずほとんどあり得ない。関係者にとっては、ほとんどすべてが事前に分かっていたこと、承知していたことである。評価の意義は、公正な手続で説得力のある姿で示されるところにある。したがって、評価のための調査に莫大な時間と費用、内部外部の多数の人材を投入するのはばかっている。対象とする業務とサービスに直接的に役立たないものについては、合理的な範囲で実施すべきである。

---

<sup>1</sup> ‘ニュー・パブリック・マネジメント’論については、数多くの関係文献が刊行されているが、図書館情報学の分野で比較的要領よくレビューしたと思われるものに荻原幸子「ニュー・パブリック・マネジメント論と公共図書館経営論」(日本図書館情報学会研究委員会編『図書館の経営評価』(シリーズ図書館情報学のフロンティア；

- 3) 勉誠出版, 2003, pp. 3 28) がある。
- <sup>2</sup> 永田治樹「図書館評価の枠組みと課題」図書館界60巻4号(2008.11), pp. 266 79.
- <sup>3</sup> *Ibid.*, p. 266.
- <sup>4</sup> Roswitha Poll and Peter Boekhorst, *Measuring Quality. Performance Measurement in Libraries* - 2nd revised edition. K.G. Saur, 2007 (IFLA Publications; 127).
- <sup>5</sup> 須賀千絵「サービスの質を評価する方法：図書館へのSERVQUALの適用」(日本図書館情報学会研究委員会編『図書館の経営評価』(シリーズ図書館情報学のフロンティア; 3) 勉誠出版, 2003, pp. 65 84) を参照。
- <sup>6</sup> 「図書館パフォーマンス指標」(JISX0812:2007), 日本規格協会, 2007, p3.
- <sup>7</sup> 「(図書館)パフォーマンス指標」については、国際図書館連盟公共図書館分科会ワーキング・グループ編(山本順一訳)『理想の公共図書館サービスのために：IFLA/UNESCOガイドライン』日本図書館協会, 2003, pp. 112 14も大いに有益である。本稿の発想の多くをこのガイドラインから得ていることを白状しておきたい。
- <sup>8</sup> ヴィッキー・マイロン(羽田詩津子訳)『図書館ねこ デューイ：町を幸せにしたトラねこの物語』早川書房, 2008.
- <sup>9</sup> *Ibid.*, pp. 321 22.